2023年度
IR説明会

2023年12月13日

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

本日のアジェンダ

説明会趣旨説明

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

常務執行役員　　渡邊　学

長期事業構想2030実現に向けたグループ戦略

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

代表取締役社長　　荒木　直也

質疑応答

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

Topics

Ⅰ．長期持続的な価値向上への取り組み

Ⅱ．長期事業構想2030の実現に向けて

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

Ⅰ．長期持続的な価値向上への取り組み

1. 現中期経営計画経営指標の達成

・ROE、ROICなど経営指標、財務・資本戦略の開示を拡充
・現中計最終年度にあたる今年度は各指標を達成する見込み
・投資や資産の売却などその他取り組みも着実に実行

■現中期経営計画指標

	公表値	**23年度予想**
営業利益	170億円	**220億円**
経常利益	140億円	**225億円**
ROE	2.6%	**5.1%**
ROIC	3.0%	**3.9%**

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

2. 情報開示の充実化を通じたステークホルダーとのコミュニケーション強化

■統合レポートはIR説明会などで得た外部のフィードバックを反映し、内容をアップデート

（2021年度）サステナビリティ経営への取り組みの開示

- 重要課題（マテリアリティ）の特定
- 2030年度までのKPI設定

（2022年度）非財務情報開示拡充

- 地域住民、従業員との対話・情報発信を目的とした巻頭特集
- 人権方針、CSR調達方針の策定

（2023年度）価値創造ストーリー・価値創造を支える基盤の開示拡充

- サステナビリティ戦略
- IT・デジタル戦略
- 人的資本戦略
- コーポレートガバナンス（社外取締役鼎談）

▼

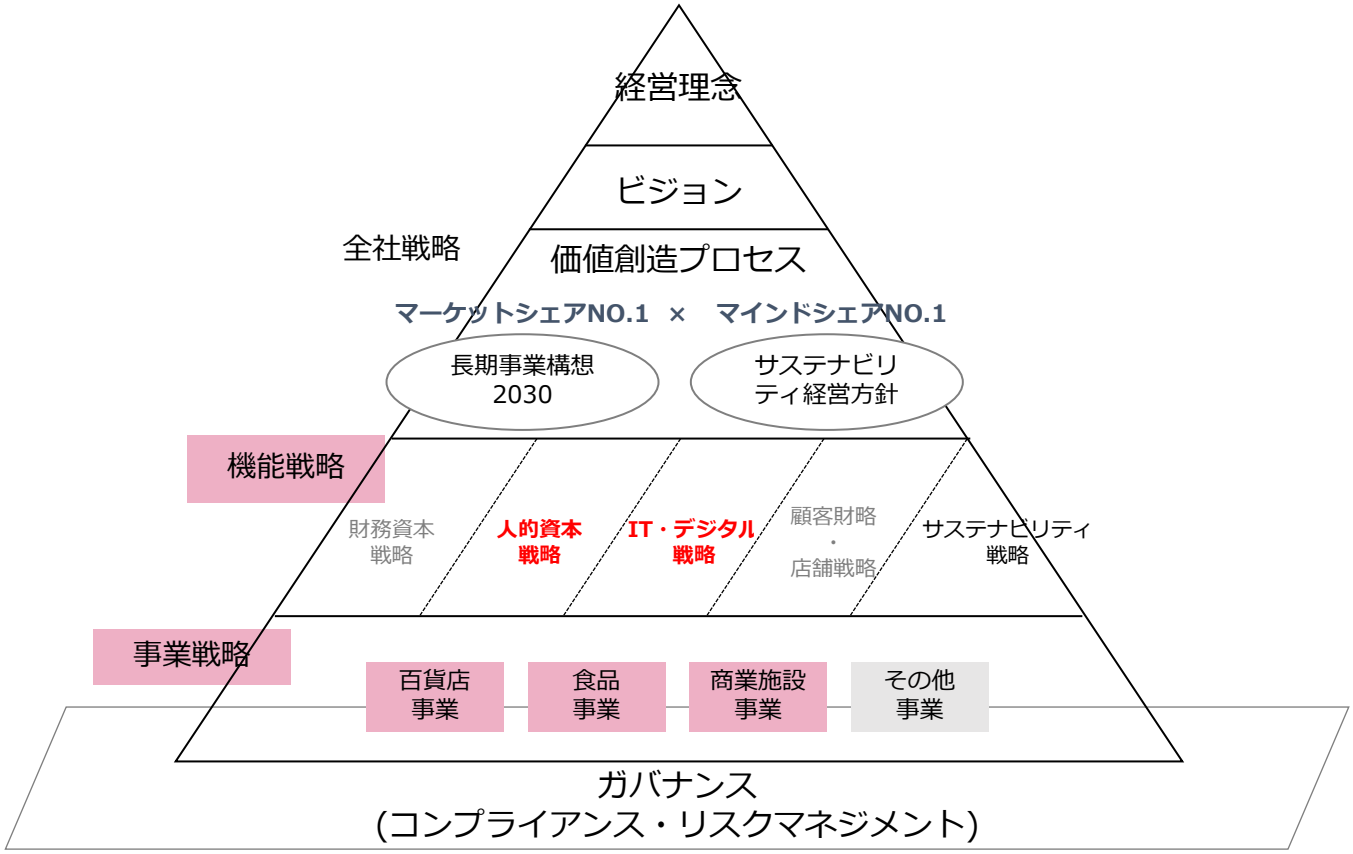
統合レポートをはじめ、ステークホルダーの声を取り入れ、反映する経営を推進

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

3. 目指す経営モデル

マーケットシェアNO.1　×　マインドシェアNO.1

関西エリアにおけるビジネスの深耕と社会的信頼・共感を追求する独自の経営モデル確立を目指す



Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

4. グループ基盤の構築　＜ IT・デジタル戦略 ＞

環境認識

- コロナ禍で急速に進んだデジタル化などの社会・生活スタイルの変化

⇒リアル店舗とデジタル技術を融合したOMOスタイル構築の必要性高まる

現中期経営計画公表時点の当社IT課題

- 事業会社ごとに顧客データを蓄積
- IT、ハード面の投資の遅れによるリスク・課題の顕在化

■現中期経営計画取り組み指針

- デジタルを活用した業務合理化と価値創造
  ➡ 重点３領域（OMOの基盤づくり、リスク対応、ワークスタイル変革）を中心とした260億円の投資実行
- IT・デジタル経営委員会設置によるIT・デジタル戦略の着実な推進

重点３領域	取り組み成果
OMO基盤づくり	・顧客データベースの構築完了 ・百貨店の顧客データ統合（2023年度中予定）
ワークスタイル変革	・ワーク環境整備によるオフィス面積30%削減 ・脱データセンター、クラウド化の進行
リスク対応	・MD、POS基盤の刷新 ・営業情報などの情報提供基盤のクラウド化、移行完了

▶

今後の取り組み
・顧客データベースの活用
・顧客サービス事業立ち上げ展開
・新ワーク環境を活かした業務のさらなる効率化
・クラウド上での営業情報以外の会計データや顧客データの共有

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

4. グループ基盤の構築 < 人的資本戦略 >

環境認識

- 人口減少、高齢化社会への対応
- 社会、技術の変化による労働力確保の難しさ
- 変化に対応でき価値を創造できる人材の必要性の高まり

現中期経営計画公表時点の当社課題

- 「顧客基点」の新ビジネスモデルに向けた人材育成
- 従業員の自己実現意識の醸成

■人的資本の取り組み

● 顧客基点のビジネスモデルに向けた人材育成

- グループ人材データ基盤の整備（業務システムによる効率的な人事情報管理）
- グループ内人材の教育（育成プログラム強化）、即戦力人材の採用
- 専門人材の教育（データサイエンティスト育成のための異業種出向 4名）
- 業態特性に適した生産性の高い働き方を実現するための人事、処遇制度の改定

● 働きやすく、働きがいを感じられる職場環境の整備

- コミュニケーション活性化：組織横断プロジェクト、公募促進
- ABW（Activity Based Working）推進：フリーアドレス、フレックスタイム導入
- ライフスタイルに合わせた働き方の実現：パートナー子育て休暇、ボランティア休暇、副業・兼業
- 教育制度充実化：自主選択型研修メニュー拡充、効率効果最大化の対面・デジタル研修併用

● ダイバーシティの推進

- ダイバーシティ推進プロジェクトの立ち上げ（女性活躍推進の目指す方向性と課題解決を現場メンバーで検討）
- 女性リーダー育成プログラム開講

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

4. グループ基盤の構築 < サステナビリティ戦略 >

マインドシェアNO.1の実現に向け、生活者にとって最も身近で信頼される流通グループを目指す
関西エリアの地域の一員として顧客・行政・事業者・グループ従業員を巻き込みながら取り組みを推進

■重点テーマ（地域社会への貢献）

1	**地域の「絆」を深める** 地域に寄り添い、地域とともにつながりを育むことに貢献します。
2	**地域の「子どもたち」を育む** 次世代を担う地域の子どもたちの健やかな成長（未来）を応援します。
3	**豊かな「地域の自然」を守り、引き継ぐ** かけがえのない環境を次世代に残すための活動に取り組みます。

➡ 地域共創型サステナビリティ活動をベースに推進

■基本テーマ

4	**お客さま・ステークホルダーからの「信頼」に応える** 安全と品質、脱炭素、資源循環（脱プラ、フードロス削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます。
5	**従業員の「働きがい」を高める** 共創・協業の風土醸成や成長機会創出のための取り組みを推進します。

➡ KPIを設定し各取り組みを進捗管理

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

4. グループ基盤の構築 ＜ サステナビリティ戦略 ＞

■地域共創型のサステナビリティ活動

地域ごとに異なる課題に対して、それぞれの地域の様々なパートナーとともに取り組み、重点テーマと基本テーマを総合的に推進

宝塚市
- 包括連携協定（2022年7月）

川西市
- 包括連携協定（2023年3月）
- フードロスゼロプロジェクト（オアシスタウン キセラ川西）→巻頭特集P7

関西ドミナントエリア広域
- 移動スーパー「とくし丸」（関西スーパー）

豊中市
- 千里中央公園 →巻頭特集P5

門真市
- 事業連携協定（株式会社エイチ・ツー・ オー商業開発 ｜2020年10月）
- 子どもLOBBY（イズミヤSC門真）

神戸市
- 包括連携協定（2023年6月）

大阪市
- 阪急こどもカレッジ（阪急うめだ本店）
- 阪神こどもカレッジ（阪神梅田本店）

大阪府
- 包括連携協定（2021年7月）
- 大阪 森の循環促進プロジェクト →巻頭特集P3

河内長野市
- まちづくりに関する協定（2019年6月）
- ゆいテラス（イズミヤSC河内長野）

当社グループ全体での協賛・支援
- 一般財団法人H2Oサンタ →巻頭特集P9

そのほかの連携・加入など

○地方創生に係る包括連携協定
岡山県真庭市（株式会社阪急阪神百貨店｜2021年2月）

○包括連携協定【大学】
大手前大学（2022年9月）
神戸大学（2023年3月）

○連携協定【機関】
国立研究開発法人国立循環器病研究センター
（イズミヤ・阪急オアシス株式会社｜2022年9月）

○認定
環境省「国立公園オフィシャルパートナー」
（株式会社阪急阪神百貨店｜2022年3月）

○加入している団体
一般社団法人サスティナブルフードチェーン協議会
公益財団法人Save Earth Foundation
関西SDGsネットワーク
ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム（CGF）
OSAKA ゼロカーボン・スマートシティ・ファウンデーション

○大阪・関西万博
大阪・関西万博「運営参加」サプライヤー
「TEAM EXPO 2025」プログラム「共創パートナー」参画
「TEAM EXPO 2025」プログラム「共創チャレンジ」参画

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

4. グループ基盤の構築 < サステナビリティ戦略 >

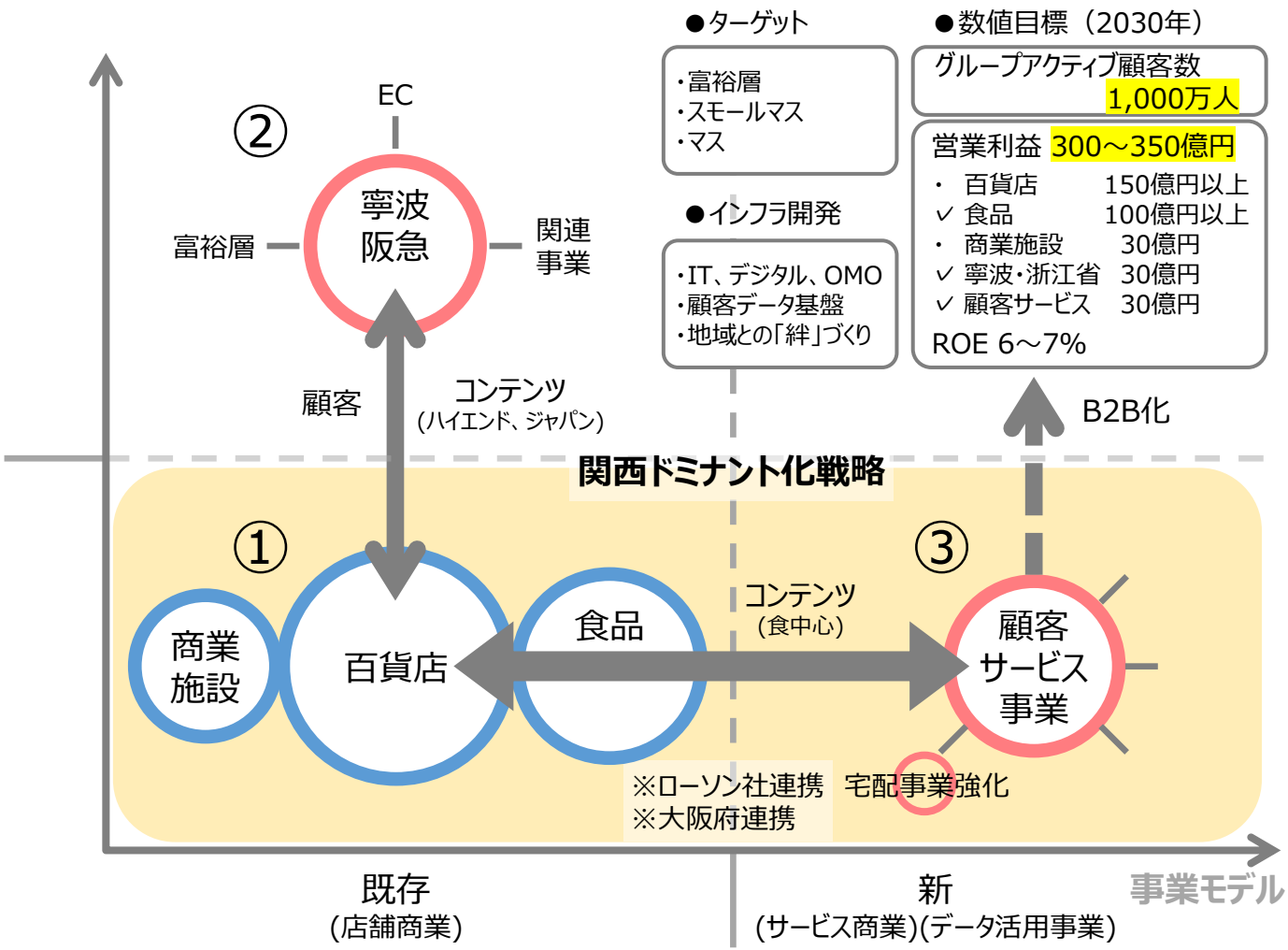
■基本テーマに関するKPI設定

テーマと コミットメント	KPI	2022年度 実績
<基本テーマ> お客様・ステークホルダーからの「信頼」に応える <コミットメント> 安全と品質、脱炭素、資源循環（脱プラ、フードロス削減等）やダイバーシティ推進などに誠実に取り組みます	**GHG排出削減** 2030年度　▲30% (2019年度比) 2050年度　ネットゼロ	▲19%
	食品リサイクル率 2030年度 70% (2023年度 60%)	56% (2019年度比 10pt向上)
	特定プラスチック使用製品の提供量原単位 2030年度　▲60% (2021年度比)	集計中
	女性管理職比率 2030年度 阪急阪神百貨店　35% H2O食品グループ SM3社 イズミヤ・阪急オアシス・カナート　20% H2O商業開発　35%	2020年度比 19%　+3pt 5%　+1pt 14%　+1pt

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

1. 長期事業構想2030

顧客基点のビジネスモデル「コミュニケーションリテイラー」を目指す



〈 取り組み方針 〉

① 既存事業の再建・磨き上げ

・百貨店事業の再建
・食品事業の「第２の柱」化

② 新市場への展開

・寧波阪急事業確立
・寧波・浙江省事業展開
（富裕層、EC）
（阪急うめだ本店連携）

③ 新事業モデルへの挑戦

（1）関西エリア×オンライン軸×サービス事業化

・サービスコンテンツ開発 ⇒ IT・デジタル活用
・リアル店舗連携
・アライアンスによるネットワークづくり

（2）顧客データのプラットフォーム化と活用による B2B ビジネス展開

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

2. 次期中期経営計画の位置付けとポイント

300～350億円

営業利益 220億円

2021-2023	2024-2026	2027-2030
• コロナ禍からの再建 • 事業基盤強化着手	• 既存事業の磨き上げ • 新たな収益源確立の準備 • IT/DX：人材育成・開発の推進	• 長期事業構想の目指す新ビジネスモデルと事業構成の実現

	2021-2023	2024-2026	2027-2030
既存事業	• 百貨店大型店舗投資、コスト構造見直し • SM第2の柱化へ（事業改革、業務統合）	• 国内外富裕層、顧客LTV最大化 • 店舗構造見直し、構造改革 • 関西スーパー業務統合、SM価格業態開発	• 百貨店新事業モデルシフト • SM（価格業態確立、M&A）
新規市場・事業	• 寧波阪急オープン • 顧客データ基盤 • 顧客サービス事業着手	• 顧客サービス事業立ち上げ展開 • データ活用ビジネス • 事業開発	• 寧波事業確立 • 顧客サービス事業 • プラットフォーム事業利益化
機能戦略	• ITインフラ整備 • 人材戦略検討 • BPR、ワークスタイル変革 • B/Sのスリム化、資金化	• 事業の利活用のためのIT・デジタル投資 • グループ人材戦略確立、人材育成・開発 • 省力化・省人化 • R&D • 資本効率化、還元強化、財務健全性	• 継続的な事業開発 • R&Dによる次世代戦略

Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

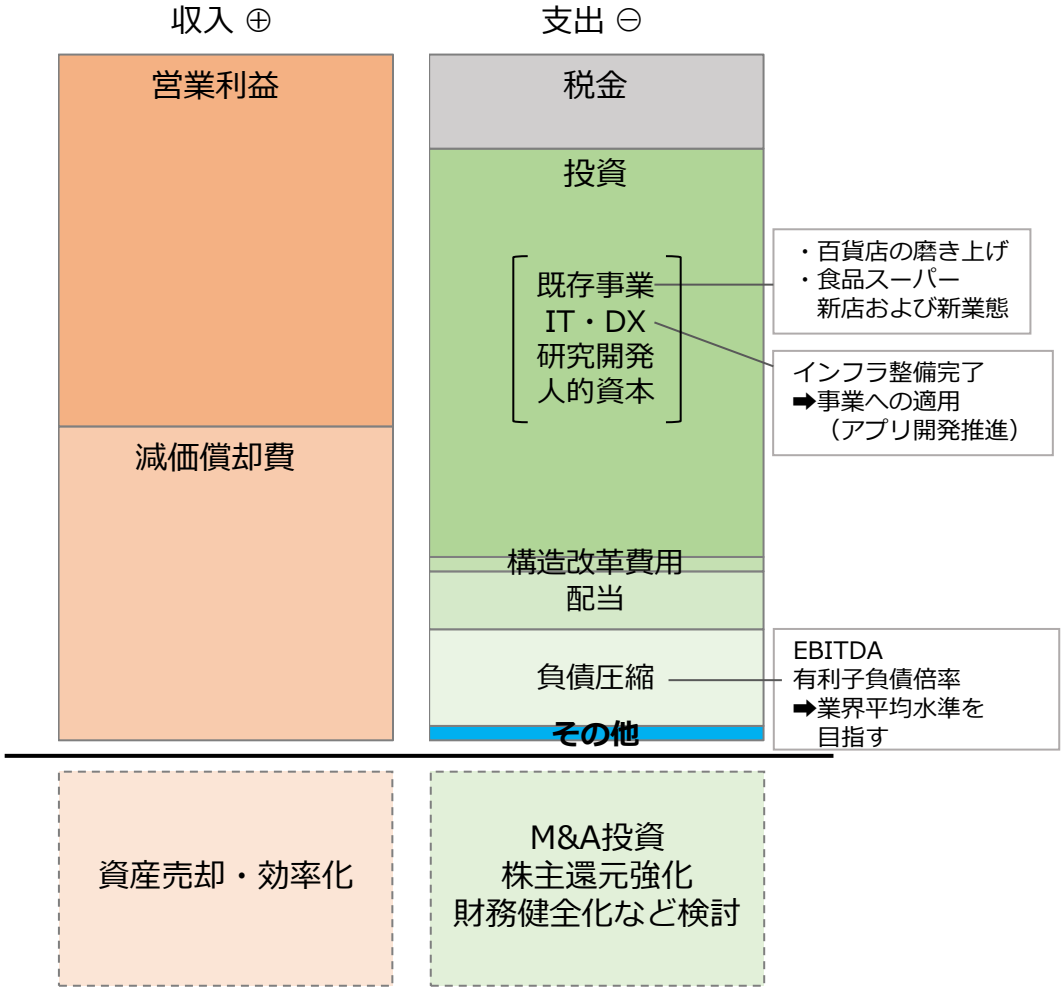
3. 次期中期経営計画における経営指標とキャッシュフローアロケーション

■経営指標の開示拡大（資本政策の視点）

次期中期経営計画の開示検討指標

- **キャッシュフローアロケーション**
- **資本コスト**
  - ・WACC
  - ・株主資本コストなど
- **借入金水準**
  - ・D/Eレシオ
  - ・EBITDA有利子負債倍率など
- **株主還元**
  - ・還元方針に基づく配当性向
  - ・総還元性向など

■キャッシュフローアロケーションのイメージ
（次期中期経営計画期間）



Copyright © H2O Retailing Corp. All Rights Reserved.

本資料に記載された情報については、資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。

万が一、この情報に基づいて被ったいかなる損害に関しても、当社及び情報提供者は一切の責任を負いませんので、ご承知おき下さい。

また、本資料の著作権は全て当社に帰属し、著作権法に定める私的利用の範囲を超えて無断で、複写・転載等することを禁じます。